

ПИТЕР ДРУКЕР

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ



КЛАССИКА
МЕНЕДЖМЕНТА

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

От автора.....	9
Предисловие.....	11
Глава 1. Эффективности можно научиться.....	15
Глава 2. Знай свое время.....	45
Глава 3. Какой вклад я могу внести в успех моей организации.....	81
Глава 4. Как развить сильные стороны.....	105
Глава 5. Все мое время.....	141
Глава 6. Элементы принятия решений.....	157
Глава 7. Эффективные решения.....	195
Заключение: эффективности нужно учиться.....	223

Глава 2

Знай свое время

Большинство дискуссий о задачах руководителя начинаются с совета планировать свою работу. Казалось бы, очень правильно. Единственный недостаток этого совета в том, что он редко срабатывает. Планы очень часто остаются не более чем добрыми намерениями на бумаге. Они крайне редко ведут к реальным достижениям.

Эффективно работающие руководители, по моим наблюдениям, начинают не с задач. Они начинают со времени. Причем не с планирования времени. Они начинают с выяснения того, на что фактически оно уходит. Потом уже они пытаются распределять время и максимально сокращать его непродуктивное использование. Наконец, они консолидируют время, которое могут контролировать, объединяя его в как можно более крупные блоки. Этот процесс состоит из трех этапов; его соблюдение лежит в основе повышения эффективности любого руководителя.

1. Регистрация времени.
2. Управление временем.
3. Консолидация времени.

Эффективные руководители знают, что время — это ограничивающий фактор. Пределы производительности любого процесса

определяются самым скудным ресурсом. В процессе, который мы называем достижением цели, этим ресурсом является время.

Время — уникальный ресурс. Если говорить о других важных ресурсах, то денежные средства, скажем, изыскать можно практически всегда. Нам давно следовало бы понять, что именно спрос на капитал, а не его предложение, устанавливает пределы экономического роста и любой производительной деятельности. Людей — третий ограничивающий ресурс — тоже всегда можно нанять, хотя, следует признать, нанять достаточное количество эффективно работающих людей довольно трудно. Время же нельзя взять в аренду, нанять, купить или получить каким-либо иным способом. Этот ресурс всегда ограничен. Как бы ни рос на него спрос, предложение останется на прежнем уровне. У времени нет цены, и его нельзя выразить кривой предельной полезности. Более того, время — самый «скоропортящийся» продукт, и его невозможно хранить. Вчерашнее время уходит навсегда и безвозвратно. Следовательно, оно всегда в дефиците.

Более того, время незаменимо. В определенной степени мы можем заменить один ресурс другим — например, алюминий медью. Мы можем заменить человеческий труд капиталом. Можем использовать больше знаний, интенсивнее включать в действие интеллект. Но время ничем заменишь.

Все в жизни требует времени. Это единственное универсальное условие. Любая работа отнимает и поглощает время. Однако многие люди воспринимают этот уникальный, незаменимый и крайне необходимый ресурс как данность. Ничто другое, наверное, так не отличает эффективно работающих руководителей, как бережное отношение ко времени.

Человек вообще плохо подготовлен к выполнению такой задачи, как управление временем.

Хотя, подобно всем живым существам, человек оснащен «биологическими часами» (все, кто пересекал Атлантику

на реактивном самолете, могут это подтвердить), надежного чувства времени у него нет, об этом свидетельствуют многочисленные психологические эксперименты. Люди, которых содержат в темном помещении, быстро теряют чувство времени. Но даже в полной темноте большинство сохраняет чувство пространства. Уже через несколько часов пребывания в освещенном, но замкнутом помещении вы перестанете ощущать ход времени. И если захотите подсчитать, как долго вы находитесь в помещении, то наверняка очень ошибетесь в подсчетах.

Таким образом, полагаясь на память, мы не можем определить, сколько времени прошло.

Иногда я прошу руководителей, которые гордятся своей хорошей памятью, описать их способ распределения времени. Потом я прячу записи на несколько недель или месяцев. В течение этого периода руководитель фиксирует, на что в действительности он тратит время. То, как люди проводят время, и то, что они об этом думают, как правило, довольно сильно различается.

Председатель правления одной компании был абсолютно уверен, что делит свое время приблизительно на три части. Он считал, что проводит одну треть с начальством; треть, по его мнению, он уделял важным клиентам; треть, уверял он, посвящает общественной деятельности. Фактические записи расхода времени за шесть недель показали, что на указанные им три блока деятельности он практически не затратил сколько-нибудь значительного времени. Просто он знал, что на эти задачи ему *необходимо* выделять время. И память, как всегда услужливая, в нужный момент подсказала ему, что именно так он и распределял свое время. Записи же показали, что

большую часть времени он играл роль диспетчера: следил за заказами клиентов, которых знал лично, делая при этом множество телефонных звонков конкретным изготовителям. Большинство заказов и так выполнялись в обычном порядке, а его вмешательство могло разве что тормозить нормальный ход. Когда секретарь показала руководителю журнал регистрации времени, он сначала ей не поверил. Понадобилось провести еще два или три эксперимента, чтобы он убедился в том, что, когда дело доходит до использования времени, доверять следует записям, а не памяти.

Следовательно, эффективный руководитель, умеющий управлять своим временем, сначала как можно точнее определяет, на что оно фактически расходуется.

Затраты времени руководителя

Руководители постоянно находятся под прессингом, вынуждающим их тратить время на непродуктивные, бесполезные действия. Любой руководитель, независимо от занимаемой должности, тратит значительную часть своего времени на дела, которые не вносят качественного вклада в деятельность организации. Много времени неизбежно растрачивается впустую. Чем более высокий пост занимает в организации руководитель, тем больше она «покушается» на его время.

Глава одной крупной организации как-то сказал мне, что за два года его пребывания на посту топ-менеджера он ни разу, кроме Рождества и Нового года, не ужинал дома. Все эти вечерние встречи и ужины в ресторанах имели деловой характер и занимали не один час. Избежать их было невозможно. Касалось ли дело торжественных

проводов на пенсию сотрудника-ветерана или встречи с губернатором штата, в котором его компания была коммерчески заинтересована, этот руководитель был обязан присутствовать. Он не питал никаких иллюзий относительно пользы этих мероприятий для его компании или для себя лично, тем не менее должен был в них участвовать и, сидя за столом, рассыпаться в любезностях.

Подобных хронофагов, или «пожирателей времени», в жизни каждого руководителя полно. Когда звонит лучший клиент компании, менеджер по продажам не может сказать: «Я занят». Он должен выслушать клиента, даже если тот хочет обсудить всего лишь партию в бридж, сыгранную в прошлую субботу, или шансы его дочери на поступление в колледж. Администратор больницы должен присутствовать на собраниях всех подчиненных ему рабочих групп, иначе врачи, медсестры, техники и другие сотрудники будут считать, что администрация пренебрегает их проблемами. Чиновник государственного учреждения обязан по первому требованию дать справку конгрессмену, даже если тот гораздо быстрее получил бы необходимые сведения из находящегося под рукой телефонного справочника или ежегодника. И так весь день напролет.

Если говорить о рядовых сотрудниках организации, то у них ситуация не лучше. Их тоже бомбардируют просьбами заняться теми делами, которые мало способствуют повышению продуктивности, если вообще способствуют, но которые тоже нельзя оставить без внимания.

Итак, выходит, руководитель значительную часть времени тратит на дела, которые не приносят никакой или очень мало реальной пользы, но которые, тем не менее, нельзя не делать.

И все же выполнение большинства задач, стоящих перед руководителями, пусть даже с минимальной эффективностью, требует

от них больших затрат времени. А если они не достигают минимальной эффективности, то и время тратится абсолютно впустую. Они ничего не достигают, и им приходится все начинать сначала, и так снова и снова.

На составление делового отчета, например, как правило, уходит от шести до восьми часов, во всяком случае на первый вариант. Причем вряд ли можно выполнить эту работу за семь часов, выделив на нее два раза по пятнадцать минут в течение трех недель. Чаще всего в результате такой работы появляются лишь обрывочные записи, в которых зафиксированы какие-то неясные мысли. Если же запереться в кабинете, отключить телефон и целиком уйти в работу, то вполне возможно за пять или шесть часов составить то, что я называю «нулевым вариантом», то есть непосредственным предшественником первого. С этого момента можно выполнять работу небольшими порциями, переписывать, исправлять и редактировать раздел за разделом, абзац за абзацем и предложение за предложением.

То же самое касается, например, научно-технических исследований. Ученым необходимо начинать с того, чтобы от пяти до двенадцати часов подряд выделить на наладку аппаратуры и выполнение целиком хотя бы одного цикла задания. Прерывистость в работе приводит лишь к необходимости повтора операций.

Все это говорит о том, что каждый работник умственного труда, и особенно каждый руководитель, должен научиться распределять свое время укрупненными блоками, чтобы работать эффективно. Часа там и часа здесь в его распоряжении недостаточно, даже если в совокупности наберется немало количество часов. Это утверждение особенно справедливо для времени, которое уходит на работу

с людьми (а это, конечно, львиная доля деятельности любого руководителя). Люди, как правило, отнимают очень много времени, и бо́льшая часть, к сожалению, пропадает зря.

Провести с человеком несколько минут просто непродуктивно. Чтобы добиться каких-либо результатов, следует посвятить этой стороне дела определенное время. Те руководители, которые думают, что могут обсудить планы, направления и качество работы своих подчиненных в течение пятнадцати минут (а многие из них именно так и считают), просто обманывают себя. Для более или менее глубокой проработки вопросов необходим по крайней мере час, на практике же на это уходит намного больше времени. А на установление доверительных отношений с человеком — еще больше.

Построение взаимоотношений руководителя с другими представителями интеллектуального труда отнимает особенно много времени. Какова бы ни была причина — отсутствие социального барьера, субординация типа начальник–подчиненный в сфере умственного труда или высокая самооценка работника-интеллектуала, — последний требует от своего начальства и коллег значительно больше внимания и времени, чем работник, занимающийся физическим трудом. Более того, так как интеллектуальный труд не подлежит четкой оценке, характерной для физического труда, нельзя в нескольких словах вынести суждение о качестве работы представителя умственного труда. Работнику физического труда можно сказать: «По нормам вы должны производить пятьдесят деталей в час, а изготавливаете только сорок две». С работником умственного труда нужно вместе сесть и подумать, что необходимо сделать и почему, прежде чем станет ясно, удовлетворительно ли он выполняет свою работу. Только после обстоятельного разбора хода выполнения задания можно понять, движется ли он в верном направлении. А это отнимает много времени.

Поскольку работник умственного труда сам направляет свою деятельность, он должен четко понимать, каких достижений от

него ожидают и почему. Ему также необходимо уметь разбираться в работе других людей, которые будут использовать результаты его труда в качестве исходного материала. Для этого ему требуется немало информации, обсуждений, указаний — то есть всего того, что отнимает время. И, вопреки распространенному мнению, это время должно на него тратить не только его начальство, но и коллеги.

Для того чтобы добиться реальных достижений, работник умственного труда должен сосредотачиваться на результатах и целях работы всей организации. Это означает, что ему необходимо распределять свое время так, чтобы достичь результатов, с которыми его организация выходит во внешний мир.

Даже когда работники умственного труда в крупных организациях работают эффективно, топ-менеджеры выделяют в своем регулярном графике время на то, чтобы сесть рядом с каждым из них — даже с самым младшим профессионалом — и спросить: «Что следует нам, руководители этой организации, знать о вашей работе? Что бы вы хотели рассказать мне о нашей организации? Замечали ли вы какие-нибудь неиспользованные возможности? Не обратили ли вы внимания на опасность, которую мы проглядели? И о чем бы вы хотели узнать от меня об этой организации?»

Спокойный обмен мнениями нужен как в государственном учреждении и на предприятии, так и в исследовательской лаборатории или в армии. Без него работники умственного труда теряют энтузиазм и становятся простыми конъюнктурщиками или же направляют свои усилия в узкую область своих интересов, не связанных с потребностями организации. Однако такие обсуждения отнимают немало времени, особенно потому, что они должны происходить в спокойной обстановке и без спешки. Люди должны верить, что «времени у них

предостаточно». В конечном итоге это способствует скорейшему достижению успехов. Одновременно это говорит о необходимости укрупнения времени руководителя, так как прерывистость замедляет процесс выполнения работы.

Много времени отнимают межличностные отношения на работе. Эта проблема хорошо известна и свойственна любой организации. Чем больше людей работают вместе, тем больше времени они общаются друг с другом, тем меньше времени у них остается на работу и достижение результатов.

В литературе по менеджменту часто упоминается концепция «нормы управляемости», согласно которой один человек может управлять только несколькими людьми, обеспечивая их слаженную работу (например, бухгалтер, менеджер по продажам и производитель, причем если они должны сообща работать над достижением общего результата). Однако менеджерам сети магазинов в разных городах нет необходимости работать друг с другом: они могут направлять отчеты региональному вице-президенту отдельно, не нарушая принципа «нормы управляемости». Работает эта концепция или нет, несомненно одно: чем больше людей работают вместе, тем больше времени тратится на «общение», а не на работу и достижение результатов. Иными словами, большой штат любой крупной организации работает за счет экспроприации времени руководителей.

Следовательно, чем крупнее организация, тем меньше времени у руководителя. И тем важнее для него знать, на что тратится его время, и научиться управлять тем малым количеством, которое остается в его распоряжении.

Чем больше сотрудников у организации, тем чаще приходится принимать кадровые решения. При этом скороспелые решения часто оказываются ошибочными. Решения о персонале требуют тщательной проработки и, следовательно, больших затрат времени. Прежде чем принять оптимальное решение, чаще всего бывает необходимо рассмотреть вопрос с разных точек зрения.

Среди успешных руководителей, за работой которых я наблюдал, были люди, быстро принимавшие решения, и люди, принимавшие их довольно медленно. И все они без исключения не торопились принимать решения относительно работников. Прежде чем прийти к окончательному выводу, они несколько раз прорабатывали варианты.

По свидетельству современников, Альфред Слоун-младший, бывший глава General Motors, самой крупной производственной компании в мире, никогда не принимал кадровых решений с первого раза. Сначала он выносил предварительное суждение, чему обычно отводил несколько часов. Затем, через несколько дней или недель, он принимался за рассмотрение данного вопроса снова, притом таким образом, будто столкнулся с ним впервые. Только после того, как одно и то же имя появлялось у него в списке два или три раза подряд, он начинал двигаться дальше. Слоун заслужил репутацию мастера по решению вопросов персонала. Когда же его спрашивали о его секрете, он отвечал: «Никакого секрета нет. Просто я исхожу из того, что первое решение, пришедшее мне в голову, не верно. Поэтому я несколько раз анализирую ситуацию перед тем, как действовать». А ведь Альфред Слоун, как известно, был далеко не образцом терпения.

В мире найдется мало руководителей, которым приходится принимать кадровые решения такого масштаба. Но все мои знакомые

эффективно работающие руководители усвоили: если он хочет принять правильное решение относительно работника, необходимо посвятить несколько часов постоянным и ничем не прерываемым размышлениям.

Директор государственного исследовательского института среднего масштаба понял это, когда перед ним встала необходимость уволить одного из старших администраторов. Этому человеку было за пятьдесят, и он всю жизнь проработал в данном учреждении. После многих лет успешной работы он неожиданно начал сдавать. Он явно больше не справлялся с поставленными задачами. Но его нельзя было просто уволить, несмотря на то что закон это позволял. Конечно, его можно было понизить в должности. Но понижение, по мнению директора, могло морально травмировать заслуженного сотрудника, ведь он много лет верой и правдой служил институту, работая продуктивно. Но и оставлять его на административной должности тоже было нельзя. Недостатки его работы стали слишком очевидны и негативно сказывались на всем институте.

Директор и его заместитель много раз обсуждали эту ситуацию, но не находили выхода. Как-то раз они сели рядом тихим вечером, имея в распоряжении три-четыре часа, которые можно было уделить только этой проблеме, и выработали вполне «очевидное» решение. Оно было настолько простым, что ни один из них не мог объяснить, почему они не додумались до этого раньше. Они просто перевели этого сотрудника с непосильной для него должности на другую, достаточно важную, но не требующую тех качеств, которыми он уже не обладал, и не связанную с важнейшими административными функциями, которые не мог осуществлять.

Можно назвать целый ряд кадровых проблем, на решение которых следует выделять достаточно много (длительные целевые периоды) времени: назначение ответственного за решение целевых задач; возложение определенных обязанностей на начальника нового отдела организации или на нового начальника уже имеющегося отдела; решение вопроса о выдвижении на вакантную должность сотрудника, обладающего необходимыми знаниями в области маркетинга, но недостаточно подготовленного в техническом отношении, либо, напротив, имеющего высокий уровень технических знаний, но мало разбирающегося в маркетинге, и т. д.

Принятие кадровых решений занимает много времени по той простой причине, что Бог создал людей не как «ресурсы» для организации. Они сотворены не для выполнения задач, которые ставит перед ними организация, и их нельзя переделать для этой цели. В лучшем случае некоторые из них подходят для той или иной деятельности «почти идеально». Следовательно, на работу с реальными людьми (а других в нашем распоряжении просто нет), требуется очень много времени, размышлений, суждений и оценок.

У крестьян — славян Восточной Европы — есть такая пословица: «Чего нет в ногах, нужно держать в голове». Ее можно считать своеобразной версией закона сохранения энергии. И главное, эта пословица представляет собой нечто вроде закона сохранения времени. Чем больше времени мы забираем у задач «ног», то есть уменьшаем объем физического, ручного труда, тем больше времени вынуждены тратить на работу «головы» — на умственную деятельность. Чем больше мы облегчаем жизнь рядовым работникам, в том числе производственным рабочим и мелким клеркам, тем больше работы перекладывается на плечи работника умственного труда. Очевидно, изъять из трудового процесса такой элемент, как «приложение знаний», нельзя: сегодня он становится все более необходимым условием развития.

К затратам времени работника интеллектуального труда предъявляются все более высокие требования. Оператор, обслуживающий

станок, работает сегодня ровно сорок часов в неделю, и, возможно, его рабочая неделя будет вскоре сокращена еще на пять часов. При этом он станет жить гораздо лучше, чем его предшественники. Эта весьма устойчивая тенденция характерна для производственной сферы. Но, как уже говорилось, увеличение свободного времени производственников идет рука об руку с фактическим удлинением рабочего дня инженерно-технического состава и функциональных руководителей. В современных индустриально развитых странах у таких работников остается не так уж много свободного времени; им не приходится ломать голову над тем, как его распределить. Во всех этих странах нагрузка на работников управленческой сферы в последнее время очень увеличилась, а дефицит их времени постоянно растет. Одна из главных причин: высокий уровень жизни приводит к экономике новаторства и изменений. При этом никакие нововведения и перемены невозможны без повышенных усилий со стороны руководителей, которым постоянно приходится анализировать свой прошлый опыт для выработки все более прогрессивных решений.

В последнее время часто обсуждается вопрос, почему после Второй мировой войны экономика Великобритании долго пребывала в состоянии спада. Одной из причин, безусловно, был тот факт, что британские бизнесмены, особенно старшего поколения, не хотели «отставать» от производственных рабочих в сокращении своего рабочего дня. Но такое возможно, только если бизнес или отрасль промышленности работает «по накатанной колее» и игнорирует инновации и изменения.

По всем этим причинам запросы организации, потребности работников и необходимость уделять все больше времени нововведениям и переменам ставят руководителей перед необходимостью научиться управлять своим временем. Но об этом нельзя даже мечтать, если не знаешь, на что оно расходуется.

Диагностика распределения времени

Уже много десятилетий назад мы осознали: чтобы понять, куда уходит время, и прежде чем пытаться им управлять, нужно регистрировать его затраты и распределение. Принципы научной организации труда, внедренные в США еще в начале прошлого века, требовали тщательного подсчета времени, необходимого для выполнения той или иной производственной операции. С тех пор систематизированный обсчет рабочего времени работников физического труда стал одним из основных элементов управления предприятиями практически во всех странах мира.

Но мы применили эти знания только к труду, в котором время не имеет большого значения, то есть в отношении тех работ, где разница между продуктивными и непродуктивными затратами времени выражалась в основном в производительности труда и затратах. Но эти методы никогда не применялись для тех видов деятельности, где время выступало одним из главных факторов, а именно в деятельности работников интеллектуального труда, и особенно руководителей. В их случае разница между продуктивными и непродуктивными затратами выражается в эффективности и результатах.

Следовательно, первый шаг к повышению эффективности работы руководителя — это точная регистрация фактических трат времени.

Мы не будем обсуждать тут конкретные методы регистрации затрат времени. Одни руководители сами ведут подсчет потраченных ими часов. Другие, как, например, вышеупомянутый глава компании, пользуются услугами секретарей. Главное — чтобы такой подсчет велся, причем в режиме реального времени, то есть сразу после события, а не по памяти.

Довольно много руководителей ведут такие подсчеты постоянно и просматривают записи каждый месяц. Эффективно работающий

руководитель регистрирует затраты времени по меньшей мере в течение трех-четырех недель подряд два раза в год — то есть регулярно. После каждой такой проверки он пересматривает и составляет новый рабочий график. Через полгода, в ходе следующей проверки, он неизменно опять обнаруживает «отклонения» от графика — оказывается, он снова начал тратить время на неважные дела. С практикой умение распоряжаться временем улучшается, но только целенаправленные усилия позволяют свести непроизводительные затраты к минимуму.

Следовательно, следующий шаг, необходимый для повышения эффективности работы, — это систематизированное управление временем. Нужно выявить, на какие наиболее непродуктивные занятия тратится время, и по мере возможности избавиться от них. Для этого следует задать себе несколько диагностических вопросов.

1. Сначала нужно попробовать определить, какими делами вообще не следует заниматься, и отказаться от них. Речь идет о делах, которые разбазаривают время в чистом виде и не приносят никаких результатов. Чтобы выявить хронофаги, нужно относительно *каждого* вида деятельности, зафиксированного в отчете, задать следующий вопрос: «Что случится, если этого вообще не делать?» Если вы ответите: «Ничего не случится», значит, от дела нужно отказаться.

Удивительно, как много вещей, которыми занимаются бизнесмены, не приносят абсолютно никаких результатов. Бесчисленные речи, обеды, участие в деятельности разных комиссий, обществ и комитетов — все это отнимает огромное количество времени у и без того занятых людей. Мало кто получает от них удовольствие, однако все терпят их год за годом как кару египетскую*, посланную свыше. На самом деле, если определенная деятельность

* Кара египетская, или «десять казней египетских», ниспосланных Богом в наказание фараону за то, что он отказался отпустить сынов израилевых из Египта. Описаны в Пятикнижии. *Прим. ред.*

не приносит пользы организации, нужно лишь научиться говорить «нет» самому руководителю или организации, ради которой она осуществляется.

Так, упомянутый выше глава организации, который был вынужден каждый вечер ходить на деловые ужины, проанализировав ситуацию, обнаружил, что как минимум треть из этих мероприятий отлично прошла бы и без участия старшего должностного лица компании. Более того, к своей досаде, он узнал, что его согласие на посещение этих ужинов отнюдь не радовало устроителей. Его приглашали из вежливости, не ожидая, что он придет; когда же он приходил, они не знали, как себя вести.

Я не знаю ни одного руководителя любого ранга или должности, который не мог бы проигнорировать примерно четверть своей загрузки, отнимающей драгоценное время, чтобы никто этого даже не заметил.

2. Второй вопрос звучит так: «Какими видами моей деятельности можно поручить заняться кому-то другому, чтобы он выполнил работу не хуже, а то и лучше меня?»

Глава компании, о котором мы говорили, обнаружил, что на трети официальных приемов вполне может присутствовать любое другое старшее должностное лицо организации. Ранг мероприятия требовал лишь, чтобы в списке приглашенных значилось название его компании.

Долгие годы ведется обсуждение вопроса о делегировании полномочий в менеджменте. Бытует мнение, что каждый менеджер любой организации — бизнес-предприятия, государственного учреждения, университета или армии — обязан передавать свои полномочия другим сотрудникам. Большинство ответственных

работников в крупных организациях охотно проповедают и поддерживают этот постулат. Однако результаты обычно отнюдь не впечатляют. Причина, по которой мало кто этому следует, довольно проста: форма делегирования задач и полномочий делает этот процесс бессмысленным. Неправильно поручать одному человеку выполнять часть работы другого. Каждый получает заработную плату за выполнение порученных ему обязанностей. Если же под этим подразумевается (как сегодня часто приходится слышать), что лучший менеджер — это самый ленивый менеджер, переключивший свою работу на других, то это не только бессмысленно, но и безнравственно.

Между прочим, я никогда не сталкивался с тем, чтобы, проанализировав зарегистрированные траты своего времени, руководитель довольно быстро не выработал привычку передавать другим работникам все дела, которые ему не обязательно делать самому. Достаточно лишь бегло взглянуть на зарегистрированные данные, чтобы понять: у него просто не хватит времени сделать все, что он считает важным, что он хочет и готов выполнять. Единственный выход — поручить выполнение определенных видов деятельности подчиненным.

Хороший пример — командировки руководителя. Профессор Сирил Норткот Паркинсон в одном из своих воспитательных сатирических сочинений написал, что самый быстрый способ избавиться от чрезмерного внимания начальника — убедить его в необходимости длительных командировок. Действительно, роль реактивного самолета как управленческого инструмента явно переоценена. Потребность в командировках возникает часто. Но большинство из них может осуществить младший сотрудник. Командировки для него еще в диковинку. Он еще довольно молод, чтобы хорошо выспаться на гостиничной кровати. Лучше переносит усталость, поэтому и выполнить

работу может лучше, чем более опытный и даже более профессионально подготовленный, но уставший от перелета коллега.

Руководители часто посещают разные встречи и собрания, хотя ничего не случилось бы, если бы на них пошел кто-нибудь другой. Долгие часы тратятся на обсуждение документа еще до доставления первого реального варианта, который можно обсуждать по существу вопроса. Нередко старший физик-исследователь в научной лаборатории тратит драгоценное время на составление информационного бюллетеня о своей работе. Самое обидное, что в его лаборатории всегда найдутся специалисты, хорошо понимающие смысл работы своего руководителя и умеющие, в отличие от него — человека, привыкшего изъясняться терминами высшей математики, выразить мысли более доступно. Короче говоря, многие виды деятельности, которыми традиционно занимаются руководители, вполне могут выполняться другими людьми — более того, они должны выполняться другими работниками.

Термин «делегирование полномочий» так широко используется, что часто это ведет к неправильному пониманию. Рациональное распределение нагрузки — отнюдь не «делегирование», не перекладывание своих обязанностей на подчиненных. Это частичное высвобождение времени для концентрации сил и внимания на наиболее важных участках работы, действительно способствующее значительному повышению эффективности.

3. Одну распространенную причину непродуктивной траты времени руководитель в значительной степени способен контролировать и, следовательно, устранить. Это время других людей, которое отнимает он сам.

Явных симптомов этого нет, но один простой способ обнаружить такое поведение все же существует. Вам надо задать вопросы другим людям. Эффективные руководители научились

систематически и без стеснения спрашивать подчиненных: «Какие мои действия отнимают у вас время, не принося пользы работе?» Способность спросить об этом и без страха услышать правду — одно из отличительных качеств эффективно работающего руководителя.

Манера управляющего выполнять работу продуктивно нередко становится тяжким бременем для окружающих.

Один финансовый директор крупной организации отлично знал, что собрания в его кабинете отнимают массу времени. Независимо от темы обсуждения он приглашал к себе всех своих непосредственных подчиненных. Эти мероприятия, как правило, длились слишком долго. Поскольку каждый участник желал продемонстрировать интерес, то задавал хотя бы один вопрос, хотя большинство из них не имели никакого отношения к теме. Поэтому собрания длились бесконечно. Но директор не знал, что его подчиненные тоже считают эти собрания пустой тратой времени, пока не спросил их об этом и не получил прямого ответа. А все дело в том, что, понимая, какое значение придают сотрудники вопросам статуса и доверия со стороны начальства, он приглашал всех подряд, так как считал, что неприглашенных могло обидеть невнимание руководства.

Сейчас он удовлетворяет потребности подчиненных в статусе иным способом. Он рассылает всем сотрудникам приглашение, в котором написано: «Я пригласил господ (Смита, Джонса и Робинсона) на встречу (в среду в 3 часа) в (четвертом конференц-зале) для обсуждения (бюджета компании на следующий год). Пожалуйста, приходите, если вам нужна какая-либо информация по этому вопросу или вы хотите принять участие в обсуждении. В любом случае вы вскоре получите полный

отчет о ходе обсуждения и принятых решениях вместе с просьбой внести свои предложения и высказать замечания».

Собрания, на которые раньше десятки людей тратили полдня, теперь длятся около часа, и участвует в них всего три-четыре человека и секретарь, ведущий протокол. И при этом никто не чувствует себя обделенным вниманием.

Многие руководители хорошо знают об этих непродуктивных и ненужных затратах времени, но боятся избавиться от них. Они боятся по ошибке пропустить что-то важное. Но такую ошибку, даже если она будет допущена, можно быстро исправить. А если руководитель слишком от многого отказался, он обычно очень быстро это поймет.

Каждый новый президент Соединенных Штатов Америки поначалу принимает слишком много приглашений. Потом он начинает понимать, что у него очень много работы, а большинство приглашений отнюдь не делает его деятельность более эффективной. После этого он уже крайне редко их принимает и становится практически недоступным. Еще через несколько недель или месяцев из средств массовой информации он узнает о том, что «теряет связь с широкой общественностью». В итоге он наконец находит оптимальный баланс между неэффективностью своей деятельности и публичными появлениями на публике для донесения своих идей.

По сути, риск для руководителя чрезмерно ограничить область своей деятельности очень мал. Люди склонны скорее переоценить, чем недооценить свою важность и приходят к выводу, что многие задания способны выполнить только они сами. В итоге даже самые эффективные руководители совершают очень много ненужных, непродуктивных действий.

Лучшим доказательством того, что опасность, связываемая с отказом от каких-то видов деятельности, всего лишь преувеличение,

служат те потрясающие успехи, которых часто добиваются люди с теми или иными физическими недостатками.

Хороший пример — Гарри Хопкинс, тайный советник президента Рузвельта во время Второй мировой войны. Каждый шаг для этого умирающего, уже практически мертвого человека был пыткой; работать он мог только несколько часов в день, а то и меньше. Болезнь заставила его отказаться от всех дел, кроме самых важных. При этом работа Хопкинса не утратила эффективности. Напротив, он стал, как выразился Черчилль, «мистером Сутью» и сделал в военные годы больше, чем любой другой сотрудник из команды президента.

Конечно, это редкий пример, но он иллюстрирует, что время действительно можно контролировать, если целенаправленно над этим работать, и от многих непроизводительных видов деятельности можно отказаться без потери эффективности.

Сокращение непродуктивных затрат времени

Перечисленные выше три диагностических вопроса помогают выявить непродуктивные, отнимающие время занятия, которые руководитель так или иначе может контролировать. Каждый работник умственного труда и каждый руководитель должен задавать их себе. Менеджерам, однако, следует не меньше беспокоиться о потерях времени из-за плохого управления или неэффективной организации. Плохое управление тратит время всех сотрудников. Но прежде всего бесцельно тратится время самого менеджера.

1. В данном случае первым делом надо выявить участки непродуктивных затрат времени из-за отсутствия системы или дальновидности. Повторяющиеся из года в год кризисы в работе

служат хорошим сигналом для принятия мер. По сути, во второй раз кризис возникнуть не должен.

К событиям такого рода относится ежегодный кризис переучета товарных ценностей. И то, что благодаря компьютерам мы сегодня можем браться за дело с еще большим «героизмом» и большими затратами, чем в прошлом, вряд ли можно считать усовершенствованием.

Повторение кризиса должно быть спрогнозировано. В таком случае его можно либо избежать, либо ослабить до уровня рутинного события, с которым в состоянии справиться рядовые работники. Под рутинной обычно понимают выполнение простыми работниками тех заданий, для реализации которых раньше требовалось вмешательство почти гениев; рутинная — это систематизированная и упорядоченная форма опыта, за долгие годы изученного и освоенного одаренными людьми в процессе преодоления кризисов.

Повторяющиеся кризисы случаются не только на нижних уровнях организации. Они охватывают всех и вся.

Долгие годы одна довольно крупная компания каждый год в конце ноября — начале декабря сталкивалась с всеохватывающим кризисом. Деятельность компании носила ярко выраженный сезонный характер; показатели ее работы были самыми низкими в последнем квартале года. Руководству было очень трудно спрогнозировать объемы продаж и возможную прибыль в этом квартале. Тем не менее при составлении промежуточного отчета в конце второго квартала руководители компании делали прогноз доходов. Через три месяца, уже в четвертом квартале, всю компанию охватывало лихорадочное стремление уложиться в эти цифры. В течение трех-пяти недель никто из менеджеров не делал ничего конструктивного.

А ведь для разрешения кризисной ситуации достаточно было одного росчерка пера. И вот кто-то предложил вместо прогнозирования цифр на конец года прогнозировать результаты деятельности с определенными допусками. Такой подход полностью устраивал и руководителей подразделений компании, и акционеров, и финансистов. От прежних проблем, мучивших компанию, не осталось и следа. Более того, показатели четвертого квартала даже несколько улучшились, потому что никто из менеджеров уже не тратил времени на то, чтобы подстроиться под спущенные сверху цифры.

До назначения Роберта Макнамары секретарем государственной безопасности США похожий «кризис последней минуты» потрясал все американское управление обороны каждую весну, ближе к концу финансового года, то есть к 30 июня. Каждый менеджер в управлении обороны, как военный, так и гражданский, в мае и в июне отчаянно пытался придумать, куда бы потратить средства, выделенные конгрессом на текущий финансовый год. Иначе, опасались работники, их заставят вернуть деньги. (Лихорадка, связанная с тратой выделенных средств в последнюю минуту, — хроническое заболевание плановой системы СССР.) Однако Макнамара сразу понял, что этого кризиса вполне можно избежать. Закон никогда не возбранял положить неиспользованные, но необходимые средства на промежуточный счет.

Повторяющиеся кризисы — всего лишь симптом нерадивости и лени.

Много лет назад, когда я только начинал работать консультантом, мне нужно было научиться отличать эффективно управляемое производственное предприятие

от плохо управляемого, притом что я не обладал особыми познаниями в производственной области. И скоро я увидел, что хорошо организованный завод — это тихое, спокойное место. Зато завод, отличающийся «кипучей» деятельностью и «трудовым героизмом» работников, который бросается в глаза любому посетителю, просто страдает от плохого управления. Хорошо управляемый завод — место скучное. Тут не происходит ничего интересного, кризисы обычно предугадываются и своевременно предотвращаются.

Таким образом, и организация с налаженным управлением — «скучная» организация. Самое интересное из того, что в ней происходит, — это базовые решения, формирующие будущее, а не героические усилия, направленные на ликвидацию тех или иных ранее созданных трудностей.

2. Потери времени часто происходят из-за раздутости штатов.

В моем задачнике для первого класса спрашивалось: «Если двое землекопов выроют ров за два дня, за сколько дней выкопают ров четыре землекопа?» Для ученика первого класса правильный ответ был, конечно, за один день. Однако в работе, которой занимаются руководители, правильным ответом будет, скорее всего, «четыре дня», если не «вечность».

Иногда для выполнения задания не хватает рабочей силы, в результате страдает работа, если вообще выполняется. Но это отнюдь не правило. Чаще всего персонала слишком много для эффективности. В таких случаях работники тратят больше времени на взаимодействие, чем на собственно работу.

Есть один надежный способ распознать, не слишком ли велик у вас штат. Если старшие должностные лица в группе — и, конечно,

менеджер — тратят больше десятой части рабочего времени на решение «проблем человеческих взаимоотношений», разбирая ссоры и трения между подчиненными, споры юридического характера, вопросы сотрудничества и т. п., значит, коллектив слишком велик. Люди мешают друг другу. Работники стали помехой работе, а не средством для ее выполнения. В организации с достаточным количеством сотрудников людям не приходится постоянно сталкиваться друг с другом; они могут выполнять свою работу, не отвлекаясь на постоянные объяснения.

Раздутые штаты всегда оправдывают тем, что «нам ведь не обойтись без специалиста по термодинамике (патентоведа, экономиста)». Такой специалист не перегружен рабочими заданиями. Иногда он вовсе сидит без работы. Но «он необходим на тот случай, если вдруг понадобится». (И он всегда «должен быть в курсе наших проблем» и «с самого начала быть частью группы».) На самом деле в команде должны состоять только те люди, знания и умения которых востребованы ежедневно для выполнения основного объема работы. Потребность в узких специалистах возникает лишь время от времени, с ними иногда нужно консультироваться, но они могут находиться вне организации. Намного дешевле обратиться за советом к стороннему специалисту один раз, чем постоянно платить ему зарплату. Я уж не говорю о негативном влиянии, оказываемом сотрудником, у которого мало работы, но много знаний и опыта, на эффективность работы всей группы. Он может стать источником больших неприятностей.

3. Еще один распространенный фактор непродуктивных затрат времени — плохая организация. Ее основным симптомом служит излишнее количество различных собраний.

Собрания по определению представляют собой атрибут плохой организации. Потому что работники либо сидят на собраниях, либо работают. Нельзя делать и то, и другое одновременно. В идеально организованной структуре (которая в нашем изменчивом мире, конечно, не более чем мечта) собраний нет вообще. Все и так знают, что им нужно для эффективного выполнения задач. Все обеспечены достаточными ресурсами. Мы устраиваем собрания потому, что людям на разных должностях нужно сотрудничать ради выполнения определенных задач. Мы устраиваем собрания потому, что знаний и опыта одного человека, необходимых в определенной ситуации, недостаточно — проблему приходится решать, полагаясь на знания и опыт нескольких сотрудников.

Собраний в организации всегда было и будет много. Деятельность любой компании будет по-прежнему основываться на объединении знаний и усилий всех работников. Ученые-бихевиористы постоянно стараются найти способы укрепления сотрудничества в организациях. Обмен мнениями для выработки общих направлений сохранит свою актуальность. Если же руководители вынуждены много времени отводить встречам и собраниям, то налицо неправильная, неэффективная организация труда.

Каждое собрание влечет за собой череду мелких встреч и совещаний. Некоторые из них официальные, некоторые нет, но и те, и другие тянутся часами. Следовательно, каждое собрание должно иметь четкие цели. Собрание с неопределенными целями не просто пустая трата времени, оно приносит вред. Кроме того, собрания должны стать в организации не правилом, а исключением из правил. В организации, сотрудники которой постоянно тратят свое рабочее время на собрания, дело застыло в мертвой точке. Если регистрация трат времени выявила большое количество совещаний и собраний — например, работники организации проводят на них четвертую часть рабочего дня или больше, — значит, имеет место плохое управление, ведущее к пустой трате времени.

Существуют, однако, исключения — специальные органы, по долгу службы обязанные собираться и обсуждать разные проблемы. Например, советы директоров таких компаний, как Du Pont или Standard Oil из Нью-Джерси, по сути, служат конечной инстанцией при решении проблем и устранении разногласий. В их задачу не входит достижение реальных результатов. Много лет назад в этих компаниях пришли к выводу, что тех, кто заседает в совете, не следует загружать посторонними делами. По тем же причинам судьям в судах не позволяется в свободное время быть адвокатами.

Как правило, нельзя позволять руководителю тратить большую часть времени на собрания. Излишество всегда говорит о плохой организации работы и слабых компонентах организационной структуры. Чрезмерное количество собраний свидетельствует о том, что целостное задание или его часть разделены на несколько заданий или несколько компонентов. А это доказательство того, что ответственность поделена между многими людьми и информация не доходит до тех, кому она действительно необходима.

В одной крупной компании основной причиной настоящей эпидемии собраний была традиционная, но устаревшая организация энергетического бизнеса. Компания состояла из ряда технологически независимых подразделений. Еще с конца XIX века в ней выпускали крупные паровые турбины. В годы Второй мировой войны компания начала также изготавливать самолетные двигатели, для чего, естественно, было создано специальное подразделение, занимавшееся заказами (в том числе военными) на изготовление этой продукции. И наконец, в компании было подразделение ядерной энергетики, которое,

по сути, было ответвлением научно-исследовательских лабораторий и элементом организационной структуры.

Сегодня эти три источника энергии не разделены, хотя у каждого есть свой рынок. Они все чаще заменяют или дополняют друг друга. Каждый из них наиболее экономичен и выгоден в качестве генератора электроэнергии при определенных условиях. В этом смысле все три источника конкурируют между собой. Но, объединив два из них, можно получить мощности, которые не может дать ни один тип источника отдельно.

Компании явно нужна была энергетическая стратегия. Ей следовало принять решение: продолжать выпускать все три источника энергии, усиливая конкуренцию между ними; сделать один из источников основным видом деятельности, а другие считать сопутствующими; или, наконец, развивать два источника (и какие именно) в виде единого «энергетического пакета». Необходимо было принять решение о том, как разделить имеющиеся средства между тремя подразделениями. Кроме того, ей нужна была организация, которая отображала бы реалии единого энергетического рынка, ведь она вырабатывала один конечный продукт, электрическую энергию, для одних и тех же потребителей. Пока же три компонента существовали независимо — каждый тщательно отгороженный от других подразделений — со своими методами работы, ритуалами и собственными карьерными лестницами. При этом все три подразделения свято верили в то, что уже в следующем тысячелетии их источник будет вырабатывать 75 процентов всей энергии.

В результате все три подразделения годами проводили бесконечные собрания и совещания. Каждое подразделение было подотчетно конкретному ответственному лицу, поэтому они требовали участия всего высшего

руководства. В конце концов было решено объединить три компонента в единую организационную структуру под началом одного менеджера. Внутренние противоречия не прекратились, не была выработана и оптимальная стратегия. Но теперь, по крайней мере, руководство имело представление, какими должны быть эти решения. Менеджерам высшего звена нет больше нужды тратить время на председательство на собраниях и играть роль рефери. И сегодня время, отводимое в компании на собрания, составляет лишь малую толику того, что тратилось раньше.

4. Последняя причина непродуктивного использования времени — сбой в информационном процессе.

Администратор одной крупной больницы много лет тратил массу времени на звонки от врачей, которые просили предоставить их пациентам, нуждавшимся в госпитализации, места в его клинике. В приемном отделении всегда «знали», что свободных мест нет, но наш герой почти всегда находил несколько коек. А дело в том, что работники приемного отделения не всегда получали оперативную информацию о выписке пациентов. Этой информацией обладали медсестры конкретных палат и работники регистратуры, предъявляющие счета выписывающимся больным. Работники приемного отделения подсчитывали пустые койки в пять часов утра, тогда как большинство выписанных пациентов покидали палаты значительно позже, после обхода врача. Не нужно быть гением, чтобы исправить подобную ситуацию; надо было только наладить передачу копий счетов из регистратуры в приемное отделение.

Худший, тем не менее распространенный вариант неэффективного информационного процесса — передача информации в неправильной форме.

Производственные компании часто испытывают трудности в связи с переводом производственных показателей в форму, доступную для обработки в бухгалтерии. Традиционно в бухгалтерию подаются усредненные данные, но для продуктивной работы финансистам необходимы более подробные производственные показатели: об ассортименте продукции и его колебаниях, о продолжительности производственного цикла для выпуска конкретных партий товаров и др. Чтобы получить нужные данные, бухгалтеры либо тратят долгие часы на адаптацию усредненных сведений, либо вынуждены создавать свою собственную «секретную» систему учета. Получалось так, что бухгалтеры имели всю необходимую информацию, но вовсе не в том виде, в каком она им была нужна.

Основные недостатки управления временем, такие как раздутые штаты, плохая организация и сбои в подаче информации, иногда довольно легко исправить, но зачастую, чтобы оптимизировать рабочий процесс, требуется длительная, кропотливая работа. Однако результаты этой деятельности поистине замечательны — особенно с точки зрения экономии времени.

Консолидация «дискреционного времени»

Руководитель, который регистрирует и анализирует траты своего времени, а затем пытается им управлять, может определить, сколько времени у него есть на решение важных задач. Иными словами, сколько у него «дискреционного» времени, то есть сколько в его распоряжении доступного времени для выполнения крупных заданий, которые принесут реальную пользу компании.

Но как бы решительно и успешно ни избавлялся руководитель от непродуктивных затрат, такого времени никогда недостаточно.

Один из самых умелых и успешных распорядителей времени, с которыми я сталкивался, — это президент одного крупного банка, вместе с которым я около двух лет работал над усовершенствованием структуры высшего управления. В течение всего этого времени я виделся с ним раз в месяц, и он неизменно выделял мне полтора часа. Этот человек всегда был готов к встрече, и я очень скоро научился приходить на нее как можно лучше подготовленным. На повестке дня у нас никогда не было более одного вопроса. Когда проходил час и двадцать минут нашего общения, президент обращался ко мне со словами: «Господин Друкер, мне кажется, время подвести итог и определить наши последующие действия». Ровно через полтора часа после того, как я входил в его кабинет, он стоял у двери, пожимая мне руку на прощание.

Наше сотрудничество продолжалось год, и я наконец спросил его: «А почему на наши с вами встречи всегда отводится ровно полтора часа?» И он ответил: «Это просто. Я пришел к выводу, что могу концентрировать свое внимание на какой-то одной теме в течение примерно полутора часов. Если же я уделяю этой теме или, скажем, выполнению какого-то задания больше времени, мое внимание начинает рассеиваться. Но я также обнаружил, что более или менее важное задание можно выполнить не менее чем за полтора часа. Именно такой отрезок времени, как правило, необходим, чтобы понять суть вопроса и приступить к выработке его решения».

За полтора часа, которые я раз в месяц проводил в его офисе, у него ни разу не зазвонил телефон, а его

секретарь ни разу не просунула голову в дверь кабинета, чтобы сообщить, что с ним срочно желает поговорить некая важная особа. Как-то я спросил его и об этом. Он ответил: «Моему секретарю даны четкие инструкции не соединять меня ни с кем, кроме президента Соединенных Штатов Америки или моей жены. Президент звонит редко, и жена тоже не злоупотребляет звонками. Всех остальных секретарь просит подождать до окончания встречи. Затем я еще в течение получаса перезваниваю всем с уведомлениями, что получил их сообщения. Знаете, пока я еще не сталкивался с проблемой, решение которой нельзя было бы отложить на девяносто минут».

Излишне говорить, что этот руководитель буквально за считанные часы наших отлично спланированных бесед достиг намного больше, чем многие другие, не менее способные работники после ежедневных встреч со мной.

Но даже этот в высшей степени дисциплинированный человек вынужден был признать, что не меньше половины его времени отбирают дела незначительной важности и сомнительной ценности; дела, которыми, тем не менее, просто приходится заниматься: встречи с важными клиентами, которые просто «заглянули на огонек»; присутствие на собраниях, которые могли бы пройти и без него; принятие повседневных решений, которые вообще не следовало доводить до его уровня, и т. п.

Когда тот или иной руководитель пытается убедить меня, что он контролирует больше половины своего времени, которое к тому же является дискреционным, то есть расходуемым им по собственному усмотрению на наиболее важные дела, я отношусь к этому заявлению со скрытой иронией, ведь в большинстве случаев эти люди не имеют представления о реальных затратах своего времени. Как мне удалось установить, руководители высшего ранга редко имеют в своем распоряжении только 25 процентов всего

рабочего времени, которое они могут посвятить выполнению важных задач, непосредственно влияющих на результаты деятельности их организации. Иначе говоря, у них не хватает времени на ту работу, за которую им платят зарплату. Это относится ко всем организациям, но, следует признать, наиболее непродуктивно расходуют свое время представители высшего менеджмента государственных учреждений — даже по сравнению с крупными бизнес-организациями.

Чем выше пост руководителя, тем большую долю времени он не контролирует и не тратит на вклад в работу организации. Чем больше организация, тем больше времени нужно, чтобы следить за порядком в ней, вместо того чтобы тратить его на работу и достижение результатов.

Поэтому хороший руководитель всегда стремится к консолидации, укрупнению своего дискреционного времени. Он понимает, что для решения творческих задач ему необходимы крупные блоки времени, потому что мелкие нельзя использовать эффективно. Установлено, что даже четверть рабочего дня, сгруппированная в крупные временные блоки, может быть достаточной для выполнения важной работы. И наоборот, три четверти рабочего времени могут быть потрачены совершенно безрезультатно, если раздроблены на блоки по пятнадцать-тридцать минут.

Следовательно, последний шаг к управлению временем — это консолидация времени, которое, как показывают отчеты временных трат и их анализ, доступны и контролируются руководителем.

Для этого существует множество способов. Некоторые люди, обычно представители среднего и высшего уровня менеджмента, один день в неделю работают дома; этот метод консолидации особенно популярен у редакторов или ученых-исследователей.

Другие люди планируют всю свою деятельность — собрания, проверки, обсуждения разных проблем и тому подобные мероприятия — на два дня недели, например на понедельник и пятницу,

а утреннее время других дней отводится на постоянное, ничем не прерываемое решение самых важных вопросов.

Вот как распределял свое время уже известный нам президент банка. По понедельникам и пятницам он собирал оперативные совещания, проводил консультации с руководящими работниками по текущим вопросам, встречался с важными клиентами... Вторая половина дня каждого вторника, среды и четверга не была распланирована заранее; он отводил это время на различные текущие и непредвиденные мероприятия. Действительно, именно в это время ему постоянно приходилось решать кадровые вопросы, принимать важных клиентов и зарубежные делегации, совершать неотложные деловые поездки в Вашингтон и т. д. Но утреннее время этих трех дней отводилось на решение важнейших вопросов; для этого оно было поделено на блоки по девяносто минут.

Еще один достаточно распространенный метод — составлять график дневной загрузки каждое утро, перед уходом на работу.

Один из самых эффективных руководителей, упомянутых в исследовании профессора Сьюна Карлсона, о котором я уже упоминал, каждое утро перед работой отключал телефон и девяносто минут работал в своем кабинете. Хотя это означает некоторые неудобства, например, необходимость рано встать, чтобы вовремя успеть на работу, это лучше, чем другой популярный способ выполнения важной работы — брать ее на дом по вечерам и проводить за бумагами по три часа после ужина. К этому времени большинство руководителей уже слишком устали, чтобы хорошо выполнять важную работу. Людям среднего и старшего возраста вообще

лучше раньше ложиться и раньше вставать. Причина, по которой ночные бдения так популярны, по сути, отражает наихудшую из особенностей этого подхода: он позволяет руководителю избежать управления временем в течение дня.

Следует, однако, отметить, что сами методы, которыми руководитель консолидирует свое дискреционное время, далеко не так важны, как подходы. Большинство людей берутся за это, стараясь плотно сгруппировать второстепенные вопросы и устраняя интервалы между ними. Но это, однако, не приводит к нужным результатам. Руководитель все равно в уме и в графике отдает предпочтение менее важным вопросам, — вопросам, которые нужно решать, хотя они и не вносят серьезного вклада в деятельность организации. В результате проблема дефицита времени решается за счет дискреционного времени и важной работы, которая должна быть выполнена в это время. За несколько дней или недель все дискреционное время будет поглощено, съедено новыми кризисами, проблемами, требующими немедленных решений, и пустяками.

Эффективные руководители начинают с оценки того, какое количество дискреционного времени действительно имеется в их распоряжении. Затем они выделяют цельные блоки времени на проведение конкретных мероприятий. Если позднее они обнаруживают, что на этот резерв посягают другие вопросы, они снова пересматривают свой график и избавляются от еще нескольких наименее продуктивных видов деятельности. Они знают, что, как мы уже говорили, риск переусердствовать в этом очень невелик.

И все эффективные руководители постоянно контролируют свою деятельность в области управления временем. Они не только постоянно регистрируют и регулярно анализируют затраты своего времени, основываясь на данных анализа своего дискреционного времени, они устанавливают для себя окончательные сроки выполнения наиболее важных заданий.

Один знакомый мне очень эффективный работник вел два списка — срочных и неприятных дел, которые ему надо было сделать, — и по каждому устанавливал окончательный срок. Когда он видел, что срок прошел, то понимал, что время снова вышло из-под его контроля.

Время — самый дефицитный ресурс. Если вы не управляете им, значит, вы не управляете ничем. Анализ трат собственного времени — это простой и при этом систематический способ анализировать свою работу и обдумывать, что действительно важнее всего для достижения желаемого результата.

«Познай самого себя» — вот старый рецепт человеческой мудрости. Для смертного человека практически невыполнимый. Зато каждый из нас, если захочет, может следовать заповеди «Знай свое время», что позволит нам успешно повышать результативность и эффективность своей деятельности.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

